

Veröffentlicht in:
Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung CEDEFOP (Hrsg.)
Perspektiven der Weiterbildung: Zusammenarbeit in Ost- und Westeuropa
Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften,
Luxemburg 1991

**Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung
(CEDEFOP)**

3. Europäischer Weiterbildungskongreß

PERSPEKTIVEN DER WEITERBILDUNG:

ZUSAMMENARBEIT IN OST- UND WESTEUROPA

Berlin, 14.-15. März 1991

WEITERBILDUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Klaus-Heinrich Standke

Präsident

OstWestWirtschaftsAkademie (OWWA)

Berlin

Klaus-Heinrich Standke

Ost West Wirtschafts Akademie
Berlin

Weiterbildung der Führungskräfte

Die Bedeutung der Weiterbildung von Führungskräften ist unumstritten. Sie sichert zum einen die betriebliche Aufgabenerfüllung durch Qualifikation, zum anderen fördert sie die Integration der Mitarbeiter in die Unternehmen. Dies haben die Unternehmen erkannt. Über 90% der Großunternehmen betreiben nach eigener Aussage systematisch Führungskräfte-Weiterbildung.

Besondere Relevanz im gesamteuropäischen Kontext hat die Weiterbildung von Führungskräften durch die Entwicklungen in Osteuropa und Ostmitteleuropa erhalten. Selbst dort, wo inzwischen die wichtigsten Voraussetzungen für eine funktionsfähige Marktwirtschaft bestehen, fehlen die Unternehmer, die mit dem marktwirtschaftlichen Instrumentarium umgehen könnten. Die Ost-West-Managementlücke stellt eines der ernstesten Probleme für die wirtschaftliche Sanierung dar. Solange sie besteht, ist auch eine engere wirtschaftliche Verflechtung zwischen den beiden Hälften Europas nicht möglich.

Welche Lösungen bieten sich an? Aus eigener Kraft ist weder die Sowjetunion, noch sind die anderen osteuropäischen Staaten in der Lage, die erforderliche große Zahl des notwendigen neuen Unternehmertyps in der gebotenen kurzen Zeit heranzubilden.

Entscheidende Unterstützung kann einstweilen nur vom Ausland kommen. Viele westliche Länder bemühen sich über offizielle oder private Kanäle für die Weiterbildung osteuropäischer Führungskräfte schnelle finanzielle und inhaltliche Hilfestellung zu geben. Vor diesem Hintergrund und angesichts der im Ost-West-Zusammenhang gemachten Erfahrungen sollen im Workshop II folgende Fragen und Thesen diskutiert werden:

- ▶ Die meisten der Weiterbildungsangebote sind zu sehr auf die Bedürfnisse westlicher Industrieländer zugeschnitten und daher nur schwer, wenn überhaupt, unter andersartigen Bedingungen umsetzbar. Inwieweit sind Weiterbildungsmodelle für Führungskräfte zwischen verschiedenen Volkswirtschaften übertragbar?

- ▶ Die Internationalisierung der Unternehmen schreitet fort. Wie muß im Bereich der Weiterbildung von Führungskräften darauf reagiert werden?
- ▶ Welche Erfolgsfaktoren haben sich in der Weiterbildung von Führungskräften als fruchtbar erwiesen und wie sah die Umsetzung im einzelnen aus (Schwerpunktsetzung der Fortbildung, Teilnehmer-Rekrutierung, Transfersicherung)?

Spezifisch zur Ost-West-Kooperation bei der Weiterbildung von Führungskräften:

- ▶ Allgemeine Seminare über den Übergang von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft haben sicher weiterhin ihre Bedeutung, aber in erster Linie wohl im Bereich der politischen Bildung. Stattdessen sind bei der Weiterbildung von Führungskräften branchenspezifische Seminarangebote vorzuziehen, die - wenn sie partnerschaftlich orientiert sind - beiden Seiten nicht nur den unmittelbaren geistigen Nutzen, sondern auch auf die lange Sicht materiellen Gewinn bringen können.
- ▶ Den derzeitigen osteuropäischen Führungsschichten fehlen sowohl die unerläßlichen theoretischen Grundlagen wie auch praktische Erfahrungen für marktwirtschaftliches Denken. Kurzprogramme bieten daher interessanten Anschauungsunterricht aber können langfristig angelegte systematische Wissensvermittlung und Praxiserfahrung, die nur durch praktische Tätigkeiten zu gewinnen ist, nicht ersetzen.
- ▶ Die Überlebensprobleme der privatisierten oder zu privatisierenden Unternehmen der neuen Bundesländer sind der Alltagspraxis der osteuropäischen Unternehmen viel näher als die bewährten Unternehmen in den alten Bundesländern. Welche Erfahrungen bei der Weiterbildung von Führungskräften wurden dabei gemacht, und wie können sie genutzt werden? ▲